

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMBERDAYA SUMBERDAYA MANUSIA (SDM)  
DI SMA BERBASIS ISLAM BANGKALAN MADURA**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Megister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**



**Disusun oleh**

**HATTAHIN: 201710240211010**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
2019**

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI  
PEMBERDAYA SUMBERDAYA MANUSIA (SDM) DI  
SMA BERBASIS ISLAM BANGKALAN MADURA**

Diajukan oleh :

**HATTAHIN**  
**201710240211010**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Selasa, 16 Juli 2019

Pembimbing Utama

  
**Dr. Ihsan Anshory, AM., M.Pd.**

Direktur  
Program Pascasarjana



**Dr. Ihsan Anshory, Ph.D**

Pembimbing Pendamping

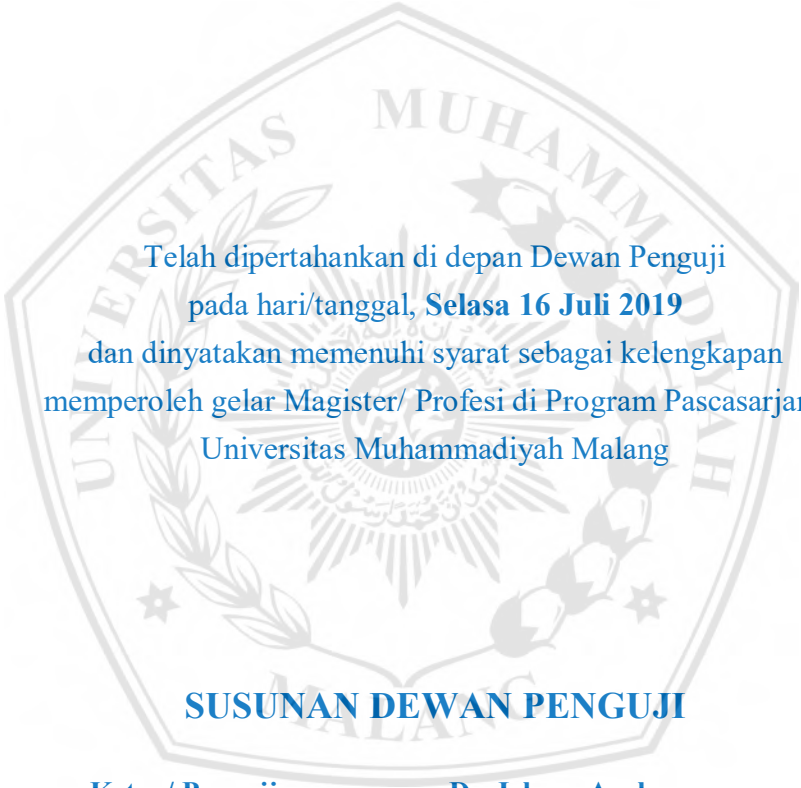
  
**Dr. Abdulkadir Rahardjanto,**  
**M.Si.**

Ketua Program Studi  
Magister Kebijakan dan  
Pengembangan Pendidikan

  
**Dr. Agustinus, M.Pd**

# TESIS

**HATTAHIN**  
**201710240211010**



Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, **Selasa 16 Juli 2019**  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/ Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

**Ketua/ Penguji** : **Dr. Ichsan Anshory**  
**Sekretaris/ Penguji** : **Dr. Abdulkadir Rahardjanto**  
**Penguji** : **Akhsanul In'am, Ph.D**  
**Penguji** : **Dr. Agus Tinus**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **HATTAHIN**

NIM : **201710240211010**

Program Studi : **Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGA PEMBERDAYA SUMBERDAYA MANUSIA (SDM) DI SMA BERBASIS ISLAM BANGKALAN MADURA** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Juli 2019

Yang menyatakan,

  
  
**HATTAHIN**

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesempatan dan kemampuan ini untuk menyelesaikan Tesis dengan judul **‘PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMBERDAYA SUMBERDAYA MANUSIA (SDM) DI SMA BERBASIS ISLAM BANGKALAN MADURA’** sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang.

Selama penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa semua tidak akan selesai dengan baik tanpa bimbingan, motivasi dan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Akhsanul In'am, Ph.D sebagai Direktur Direktorat Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, yang telah memberikan tugas kepada Dosen untuk mengantarkan dan membimbing kami dalam menyelesaikan Tesis.
2. Dr. Ichsan Anshory AM., M.Pd. sebagai pembimbing utama yang dengan sabar meluangkan waktu dan kesempatan untuk membimbing kami dalam menyelesaikan tesis
3. Dr. Abdulkadir Rahardjanto, M.Si. sebagai pembimbing pendamping yang selalu membantu dan membimbing kami dalam menyempurnakan tesis ini.
4. Dr. Agus Tinus, M.Pd sebagai Ketua Program Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan (MKPP) dan Segenap staf pengajar yang telah memberikan bekal dalam penulisan tesis dan selalu memberikan motivasi dalam menyelesaikan studi.
5. Kepala SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR Bangkalan Madura beserta staf yang telah meluangkan waktunya dan memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan penelitian di sekolah masing-masing.
6. Terima kasih yang tiada tara untuk orang tua. ibu yang telah menjadi orang tua terhebat sejagad raya, yang selalu memberikan motivasi, nasehat, cinta, perhatian, dan kasih sayang serta doa yang tentu takkan bisa penulis balas.

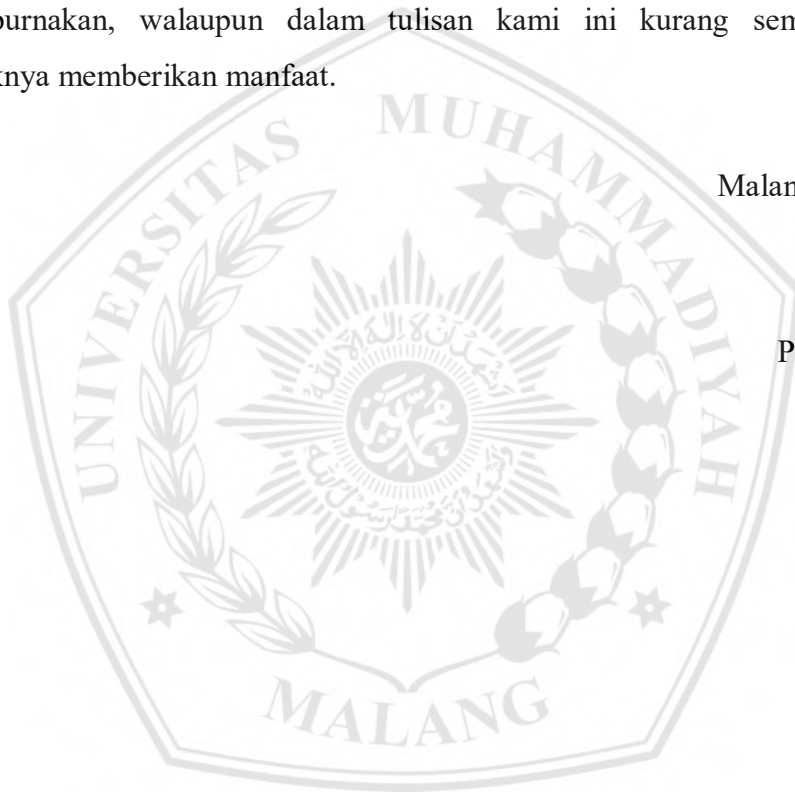
7. Untuk kedua istri tercinta rosidah terima kasih atas segala perhatian, kasih sayang, cinta dan motivasi serta doanya. Terima kasih banyak telah menjadi bagian dari motivator yang luar biasa sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

Semoga keikhlasan dari orang-orang yang kami sebut diatas dalam membimbing dan memotivasi kepada kami dicatat sebagai amal sholeh dan akan selalu memperoleh yang terbaik dari Allah SWT.

Saya hanya bisa berikhtiar dan berdoa untuk memberikan yang terbaik dalam penulisan kami ini, namun kami merasa tesis kami masih perlu untuk disempurnakan, walaupun dalam tulisan kami ini kurang sempurna tetapi setidaknya memberikan manfaat.

Malang, April 2018

Penulis





## ABSTRAK

Hattahin. 2019. *Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemberdaya Sumber Daya Manusia (SDM) di SMA Berbasis Islam Bangakalan Madura*. Tesis. Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang. Pembimbing 1) Dr.Ichsan Anshory AM. M.Pd; 2) Dr.Aabdulkadir Rahardjanto, M.Si.

Tujuan penelitian ini mengkaji peran kepala sekolah SMA YKHS dan SMA Darul Munir Bangkalan Madura sebagai pemberdaya SDM, faktor pendukung keberhasilan, masalah yang dihadapi dan upaya kepala sekolah mengatasi masalah. Metode penelitian yang dilakukan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian adalah deskriptif. Penelitian ini menggunakan studi multisitius. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala SMA YKHS dan SMA SMA Darul Munir sebagai pemberdaya SDM adalah : 1) Melibatkan guru dan pegawai dalam pengelolaan program sekolah; 2) Melakukan pengelolaan kurikulum; 3) Mewujudkan iklim belajar dan berprestasi yang kondusif; 4) Mengikutkan guru-guru dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya; 5) Memfasilitasi sarana dan prasarana pendukung kegiatan sekolah; 6) Merencanakan penganggaran; 7) Melakukan kegiatan pengelolaan kesiswaan; 8) Menugaskan secara khusus guru-guru untuk mengawal program, dan 9) Melakukan pengawasan. Faktor internal yang menjadi pendukung keberhasilan kepala SMA YKHS dan SMA SMA Darul sebagai pemberdaya adalah kebersamaan guru-guru untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan keinginan yang ikhlas untuk menjalankan program sekolah yang telah direncanakan bersama-sama. Faktor eksternalnya adalah dukungan wali murid yang kuat pada program yang telah dijalankan oleh sekolah. Kendala internal yang dihadapi kepala SMA YKHS dan SMA darul munir sebagai manajer adalah keterbatasan waktu dari guru-guru untuk melakukan atau menjalankan program dengan semaksimal mungkin. Sementara kendala eksternalnya adalah kesadaran wali murid akan program sekolah tersebut. Upaya yang dilakukan kepala SMA YKHS dan SMA SMA Darul sebagai pemberdaya dalam meningkatkan mutu sekolah untuk mengatasi masalah internal dan eksternal adalah mengkomunikasikan kepada guru-guru untuk lebih aktif melakukan atau menjalankan program yang telah direncanakan.

**Kata Kunci:** Kepala Sekolah, Pemberdayaan, Dan Sumberdaya Manusia

## ABSTRACT

Hattahin. 2019. *The Role of The Headmasteter as Empowering Human Resources (SDM) in Bangkalan Madura-based Islamic High School* . Tesis. Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang. Pembimbing 1) Dr.Ichsan Anshory AM. M.Pd; 2) Dr.Aabdulkadir Rahardjanto, M.Si.

This study aims at presenting the role of SMA YKHS and SMA SMA Darul Munir of Eastern Bangkalan Madura'headmasters as managers, the supporting factors of success, the problems faced by the headmasters and their efforts in solving those problems. This study employed descriptive qualitative method as the research approach and used multi-site study. The data were collected through interview, observation, and documentation study. The result shows that the role of SMA YKHS and SMA SMA Darul Munir of Eastern bangkalan madura'headmasters as the managers are: 1) Involving teachers and staff in managing the school programs; 2) Conducting curriculum management; 3) Creating a conducive learning climate and achievement; 4) Engaging teachers to attend training to improve their competence; 5) Providing facilities and infrastructure to support school activities; 6) Planning the budget; 7) Conducting a student management activity; 8) Specifically assigning teachers to handle the program, and 9) Monitoring. The internal factors that influence the successful and headmasters as the managers are the teachers' cooperation in optimizing their potentials and their sincere desire to run the school programs that have been planned together. The external factor is the strong support from the parents on the programs run by the school. The internal constrain faced by SMA YKHS and SMA YKHS of BANGKALAN MADURA' headmasters as the manager is the limited time for teachers to do or run the programs. Meanwhile, the external constrain is the parents' awareness of those school's programs. The efforts performed by SMA YKHS and SMA SMA Darul Munir Bangkalan madura' headmasters as the managers in improving the school quality to solve both internal and external constrains are informing the teachers to actively perform or run the programs that have been planned.

**Keywords:** Headmaster, empowerment, and human Resources.



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Surat Pernyataan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Abstrak .....	vi
Abstract .....	vii
Daftar Isi .....	viii
A. Pendahuluan .....	1
B. Kajian Teori .....	4
1. Kepala Sekolah .....	4
2. Peran Kepala Sekolah .....	8
3. Kepala Sekolah Sebagai Pemberdaya SDM .....	13
C. Metode Penelitian .....	14
1. Pendekatan Penelitian .....	14
2. Sumber Data .....	15
3. Teknik Pengumpulan Data .....	15
4. Teknik Analisis Data .....	16
5. Keabsahan Data .....	16
D. Hasil Penelitian .....	16
1. Peran Kepala Di SMA YKHS Sebagai Pemberdya SDM di Sekolah .....	16
2. Faktor Pendukung Keberhasilan Kepala SMA YKHS Sebagai Pemberdaya SDM .....	19

3. Masalah Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Pemberdaya SDM Bangkalan Madura .....	21
4. Upaya Kepala Sekolah Sebagai Dalam Mengatasi Masalah Sekolah SMA YKHS dan SMA DR Bangkalan Madura .....	22
5. Pembahasan.....	23
E. Simpulan .....	28
F. Rujukan .....	29



## **A. PENDAHULUAN**

Persoalan kursorial yang sering dihadapi oleh Bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan jika dibandingkan dengan mutu pendidikan di negara maju (Aufa, 2016). Pendidikan yang berkualitas dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Hal tersebut mendorong suatu negara menjadi negara yang maju dan pesat dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah merupakan salah satu organisasi pendidikan yang dapat dikatakan sebagai wadah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional melalui peran kepala sekolah (Fatmasari, 2014).

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat ditingkatkan apabila kepala sekolah melibatkan berbagai unsur. Unsur-unsur tersebut antara lain dewan guru, siswa, pegawai tata usaha sekolah dan masyarakat yang semuanya harus saling mendukung dan bekerja sama untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekaligus dapat menggerakkan dan memotivasi orang-orang terlibat, maka diperlukan adanya peran kepala sekolah sebagai pemberdaya sumber daya manusia yang baik dan berkualitas (Yusnidar, 2014; Nurasiah, 2012; Septiana, et al, 2013).

Sebagai pemberdaya sumber daya manusia di sebuah lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Disinilah, efektivitas pemberdaya sumber daya manusia merupakan peran kepala sekolah tergantung kepada kemampuan mereka bekerjasama dengan guru dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, pengembangan kurikulum, pedagogi, dan assessment. Disamping itu untuk mewujudkan pengelolaan sekolah yang baik, perlu adanya kepala sekolah yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan tugasnya. Untuk itu di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 38 disebutkan kriteria menjadi kepala sekolah meliputi: 1) berstatus sebagai guru; 2) memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai

ketentuan perundang-undangan yang berlaku; 3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di sekolah; dan 4) memiliki kemampuan kemandirian dan kewirausahaan di bidang pendidikan (Sasmedi, 2015).

Kepala sekolah sebagai pemberdaya sumber manusia di sebuah pendidikan dan pengelola lembaga pendidikan memiliki andil yang besar dalam menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang penting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa, guru sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Oleh sebab itu, dalam setiap upaya peningkatan kualitas pendidikan di tanah air, tidak dapat dilepaskan dari berbagai hal yang berkaitan dengan eksistensi guru itu sendiri (Mahardhani, 2015; Mukhid, 2007; Mustofa, 2007). Sesuai dengan hasil penelitian Iskandar (2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan guru oleh kepala sekolah mempengaruhi prestasi sekolah sebesar 40%, sedangkan sisanya sebesar 59,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan guru oleh kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting.

Penelitian tentang peran kepala sekolah sebagai pemberdaya sumber daya manusia di sekolah menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang memfokuskan dalam pemberdayaan sumber daya manusia dalam pembelajaran menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik daripada kepala sekolah yang kurang memfokuskan pada sistem pemberdayaannya dalam pembelajaran (Ditjen PMPTK, 2011).

Penelitian yang dilakukan Aliyansah (2013) mengemukakan bahwa: 1) strategi kepala sekolah sebagai pemberdaya sumber daya dalam meningkatkan mutu input pendidikan di SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR melalui pemberdayaan keterlibatan dan kepedulian warga sekolah dan organisasi atau instansi terkait melalui komunikasi dan koordinasi yang baik; 2) strategi kepala sekolah sebagai pemberdaya dalam meningkatkan proses pendidikan di SMA melalui self management perubahan dan sikap entrepreneurship dengan menerapkan pemberdayaan partisipatif dan delegatif. Terkait dengan penelitian tersebut, dalam penelitian yang dilakukan peneliti ini mengkaji upaya yang dilakukan Kepala Sekolah sebagai pemberdaya sumber daya manusia di sekolah.

Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Jamali (2013) mengemukakan bahwa variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, lingkungan sekolah, dan motivasi guru memberikan sumbangan yang besar terhadap variabel prestasi belajar siswa sebesar 85,71% dan pengaruh di luar variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, lingkungan sekolah dan motivasi berprestasi guru sebesar 14,29%.

Peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu. Sebagai manager di sekolah, kepala sekolah merupakan individu yang dituntut mampu melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah demi mencapai tujuan sekolah yang optimal. Program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru diharapkan dapat menciptakan guru-guru yang handal, kritis, kreatif dan juga mandiri. Dengan program peningkatan kompetensi guru secara tidak langsung dapat meningkatkan mutu sekolah. Guru yang kompeten akan menghasilkan kinerja yang baik (Karina Purwanti, et al, 2014). Sekolah dengan guru yang memiliki kinerja baik akan menghasilkan kualitas pembelajaran yang bermutu. Adanya kualitas pembelajaran yang baik akan mewujudkan prestasi sekolah. Raihan prestasi di sekolah tersebut tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai perberdaya sumber daya manusianya yang terdapat di sekolah tersebut. Adanya pengelolaan sekolah yang baik oleh kepala sekolah dapat menggerakkan sumber daya sekolah yang ada terutama guru dan siswa. Untuk itu fokus penelitian yang akan diadakan di SMAYKHS Bangkalan madura adalah peran kepala sekolah sebagai pemberdaya sumber daya manusia yang terdapat di sekolah

Kualitas sumber daya manusia baru dapat dicapai apabila dalam diri setiap pemimpin tumbuh kesadaran dan pemahaman yang mendalam terhadap makna kemanageran. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi kemanageran untuk membangkitkan kinerja guru. Hal ini akan terwujud apabila kepala sekolah mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang mendukung kinerja guru sehingga guru mampu membawa perubahan sikap, perilaku sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah tidak mungkin mengabaikan fungsi dan peranan guru

sebagai sosok terdepan dalam pendidikan. untuk melakukan pembinaan terhadap guru, kepala sekolah harus mempunyai kompetensi manajemen yang efektif dan efisien, sehingga pembinaan yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja guru yang lebih baik (Yusnidar, 2014).

Sekolah SMA YKHS merupakan sekolah menengah dibawah dinas kependidikan Kabupaten Bangkalan,. Salah satu faktor yang menjadi permasalahan sekolah tersebut adalah kurangnya sekolah dalam hal mengembangkan dan memberdayakan staf, kurikulum dan tidak optimalnya pelaksanaan pembelajaran di sekolah, karena dengan mengembangkan dan memberdayakan semua elemen di sekolah akan berdampak pada peningkatan mutu sekolah itu sendiri, untuk melakukan semua hal tersebut tak lepas dari peran kepala sekolah sebagai manager. Hal inilah yang menjadi daya tarik peneliti untuk melakukan penelitian di SMA YKHS Bangkalan

Berdasarkan uraian diatas penting bagi peneliti untuk melakukan penelitian yaitu : 1) bagaimana peran kepala sekolah sebagai pemberdaya sumber daya manusia di SMA YKHS ;2) apa saja faktor yang mendukung keberhasilan kepala sekolah Sebagai pemberdaya sumber daya manusia di SMA YKHS ; 3) apa kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai pemberdaya manusia di SMA YKHS; 4) bagaimana upaya Kepala Sekolah sebagai pemberdaya sumber daya dalam mengatasi masalah sekolah di SMA YKHS?

## **B. KAJIAN TEORI**

### **1. Kepala Sekolah**

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3, menyebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Penjaminan mutu merupakan kata kunci yang menjadi fenomena dalam dunia pendidikan, hal ini seiring dengan terbitnya Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 Tentang

Standar Nasional Pendidikan. Implementasi dari kedua payung hukum tersebut dilakukan oleh pemerintah, antara lain dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, dimana ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kelima kompetensi tersebut harus melekat dalam pribadi kepala sekolah, agar ia bias menjadi manager yang efektif. Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS), kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaksanaan: 1) manajemen sekolah; 2) pembelajar aktif, interaktif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM); dan 3) peningkatan peran serta masyarakat dalam mendukung program sekolah.

Wahjosumidjo (2002) mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah di mana tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”. Sementara Rahman (2006) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah guru yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah”.

Kepala sekolah merupakan manager di sekolah. Kemanageran kepala sekolah menentukan berhasil tidaknya satuan pendidikan meraih tujuan pendidikan. Ibrahim Bafadal (2006) mendefinisikan kemanageran sebagai proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan, dan menuntun orang lain dalam proses bekerja agar berpikir, bersikap dan bertindak sesuai aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hakikat kemanageran adalah kegiatan seseorang menggerakkan orang lain, agar orang lain itu berkenan melaksanakan tugas-tugasnya.

Kemanajeran merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung model kemanageran yang digunakan para manager. Manager merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sebagian besar tergantung pada faktor manager.

Kemanajeran merupakan proses mempengaruhi, membimbing, memfasilitasi aktivitas, mengorganisasi, memotivasi hubungan kerjasama dan *teamwork* untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Soepardi (1998), mendefinisikan kemanageran



sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif.

Kemanajeraan yang efektif memiliki peran yang menentukan terhadap kelangsungan hidup organisasi. Namun, terdapat prinsip pokok yang disepakati tentang kemenejeran yang efektif yaitu sikap seorang manager yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja lebih keras dalam mengemban tugas dan tanggung jawab, serta merubah perilaku anggota organisasi sesuai dengan tujuan organisasi (Abbas, 2009).

Pada lembaga pendidikan, seorang yang mengelola dan memimpin lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 Pasal 50 ayat 1 dijelaskan bahwa manager satuan pendidikan adalah kepala sekolah sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan sekolah.

Sebagai manajer pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertugas mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya ke dalam suatu situasi yang efektif dan efisien. Kepala sekolah merupakan motor penggerak dan penentu arah kebijakan sekolah bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepala sekolah itu sendiri (Sholeh, 2007). dibawah kemanagerannya, program pendidikan untuk siswa direncanakan, diorganisasi, dan dilaksanakan dengan baik. Keberhasilan seorang manager dapat dilihat dari produktivitas dan prestasi yang telah dicapainya serta dinilai dari kebaikannya sehubungan dengan pelaksanaan kegiatannya di sekolah, karena itu perlu diciptakan manager yang efektif dan baik budi pekertinya. Hal tersebut menunjukan bahwa fungsi kepala sekolah sebagai pendidik selalu memberikan bimbingan dan tauladan kepada guru, karyawan, siswa serta warga sekolah lainnya (Jahiriansyah, 2014).

Kemanajeraan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan kesuksesan sekolah. Kinerja kemanajeraan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan

dan hasil yang dicapai oleh kepala sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kriteria kepala sekolah yang efektif dinyatakan oleh Mulyasa (2007), sebagai kepala sekolah yang mampu: 1) memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif; 2) menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan; 3) menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah; 4) menerapkan prinsip manajemen yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai di sekolah; 5) bekerja dengan tim manajemen.

Strategi kepala sekolah dalam memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas (Zulkifli, 2014).

Kepala sekolah dalam melaksanakan proses untuk mengembangkan sekolah dituntut untuk memiliki strategi manajemen yang berorientasi pada kepuasan melayani masyarakat. Dengan demikian untuk memajukan sekolah maka kepala sekolah harus memiliki strategi manajemen yang baik. Nawawi (2000), menyebutkan bahwa strategi manajemen sebagai teknik dapat diartikan juga sebagai kiat seorang manager dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi strategi manajemen merupakan cara sistematis dan terkoordinasi yang dilakukan manager dalam mempengaruhi dan mengarahkan seluruh sumberdaya sekolah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sudarya (2009), dalam manajemen pendidikan diperlukan kemampuan terkait dengan pendidikan mencakup pengetahuan profesional dan pemahaman mengenai proses pengajaran dan pembelajaran yang menginspirasi, komitmen, dan pencapaian hasil belajar yang berkualitas bagi peserta didik. Manajemen kepala sekolah menekankan pada proses belajar peserta didik dan bagaimana mencapai potensi belajar mereka secara optimal. Kepala sekolah berusaha membangkitkan gairah belajar dan meyakini bahwa setiap anak adalah penting dan memiliki potensi.

Manajer pendidikan perlu melakukan pengelolaan mutu layanan pendidikan secara dinamis yang akan mempengaruhi rutinitas tugas. Jika mutu layanan pendidikan kondusif, maka rutinitas tugas akan berlangsung kondusif pula. Mutu layanan pendidikan dimaksud diantaranya ruang guru, ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang rapat, ruang laboratorium, yang semuanya harus ditata sedemikian rupa setiap waktu agar memberikan atmosfir bagi prestasi peserta didik (Maulana, 2013).

Layanan pendidikan yang bermutu akan menentukan tinggi atau rendahnya perolehan hasil belajar siswa. Hasil belajar siswa berkaitan dengan seberapa besar siswa memiliki keinginan yang kuat untuk terlibat secara aktif dalam proses belajar. Keinginan yang kuat serta keterlibatan aktif dalam proses belajar menunjukkan kadar atau kondisi motivasi belajar yang dimiliki siswa (Tawilin, 2014).

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan perannya, yaitu kepala sekolah sebagai educator (pendidik), kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai *leader*, kepala sekolah sebagai innovator, dan kepala sekolah sebagai motivator (Puspitasari, 2013).

## **2. Peran Kepala Sekolah**

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan perannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisi (EMAS). Tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, inovator dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah setidaknya harus mampu berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator (Mulyasa, 2007).

Perspektif ke depan menunjukkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat dan akan semakin meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan

yang diharapkan. Daryanto (2010) dalam bukunya *Administrator Pendidikan* menyebutkan bahwa peran kepala sekolah adalah :

a. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas norma (Daryanto, 2010).

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (*cooperation*), memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Daryanto, 2010).

Pengelolaan tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : KKG/MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Sebagai manajer, kepala sekolah mau dan mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Kepala sekolah memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati. Kepala sekolah mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi (sekolah) sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi. Menurut GR Terry, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) (Daryanto, 2010)

#### c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Ensiklopedia Manajemen Pendidikan (1972) mengemukakan administrasi adalah pekerjaan-pekerjaan dalam rangka kebijaksanaan yang diletakkan oleh manajer-manajer yang lebih tinggi atau ditetapkan oleh orang yang lebih dahulu memegang jabatan. Administrasi meliputi semua fungsi dan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan pelaksanaan atau pencapaian tujuan yang sebenarnya. Fungsi administrasi berhubungan dengan masalah-masalah kepemimpinan dalam arti sempit. Kegiatannya meliputi kegiatan untuk melihat ke depan, mengorganisasi, mengeluarkan perintah-perintah, mengkoordinasi, dan melaksanakan pengawasan.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan,

penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas ke dalam tugas-tugas operasional. Dalam berbagai kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, di antaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan sekolah yang mencakup program pengajaran, kepeserta didikan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan sekolah yang dijabarkan dalam program semester. Di samping itu, fungsi kepala sekolah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai administrator, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu kepala sekolah harus kreatif mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah (Daryanto, 2010).

#### d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi adalah kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan betul-betul dalam mendidik dan mengajar, kepala sekolah sebagai supervisor juga membina pribadi, profesi dan pergaulan mereka sesama guru maupun personalia yang lain yang berkaitan dengan pendidikan sekolah. Supervisi mempunyai kedudukan yang penting dalam kegiatan sekolah. Karena kegiatan sekolah mengacu pada tujuan pembentukan manusia pribadi dan individu. Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Sedangkan dalam kurikulum 1984 dalam buku Pedoman Administrasi dan

Supervisi Pendidikan, Supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik. Maka, tugas kepala sekolah sebagai supervisor harus memiliki, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya dan meneliti syarat-syarat mana yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang belum ada atau kurang maksimal (Daryanto, 2010).

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Feldman mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya. Di sisi lain, Newell mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi. Kedua pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Stogdill yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli kepemimpinan tersebut, dapat digaris bawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktifitas pergerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli



kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafachrudi mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owens juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan dalam berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin pada sifat-sifatnya: 1) jujur; 2) percaya diri; 3) tanggung jawab; 4) berani mengambil resiko dan keputusan; 5) berjiwa besar; 6) emosi yang stabil, dan 7) teladan (Daryanto, 2010).

#### i. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Fungsi sebagai motivator, Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar. Dorongan dan penghargaan merupakan dua sumber motivasi yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah keefektifan (effectiveness) kerja, bahkan motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah (Daryanto, 2010).

Memiliki peran sebagai motivator, kepala sekolah memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan,

penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB) (Daryanto, 2010).

### **3. Kepala Sekolah Sebagai Pemberdaya (SDM)**

Kepala sekolah dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Mulyasa, 2005).

*Pertama;* memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerjasama dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan.

*Kedua;* memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.

*Ketiga;* mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setia kegiatan di sekolah (Mulyasa, 2005).

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, manager, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada satu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk

merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah dicapai (Wahjosumidjo, 2008).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah menyebutkan bahwa salah satu standar yang harus dimiliki kepala sekolah adalah standar kompetensi manajerial. Pada standar kompetensi manajerial seorang kepala sekolah harus mampu: 1) menyusun perencanaan sekolah; 2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; 3) memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; 4) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; 5) mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah

## **C. METODE PENELITIAN**

### **1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian adalah deskriptif. yang berarti menggabungkan beberapa kasus dalam kasus tunggal, menggabungkan subyek. Penelitian awalnya mengumpulkan dan menganalisa data, sesuai dengan fokus penelitian yang meliputi peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemberdaya. Kemudian dilanjutkan mengumpulkan dan menganalisa data pada yang dilakukan pada multi situs

### **2. Sumber Data**

Data adalah keterangan atau informasi yang nyata dan dapat dipergunakan sebagai bahan kajian analisis dan kesimpulan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumbernya secara langsung yang mengetahui secara rinci dari permasalahan atau sebagai sumber utama dari permasalahan itu sendiri misalnya dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. Menurut (Arikunto, 2012) bahwa kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku manusia merupakan data utama dalam penelitian kualitatif. Data sekunder yaitu informasi yang diperoleh yang telah dikelola oleh pihak lain seperti segala macam dokumen yang ada di lembaga sekolah yang relevan dengan penelitian misal dokumen kurikulum, laporan kegiatan, rencana kegiatan sekolah dan lain-lain.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari informan. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian (Moleong, 2012). Informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. Sesuai dengan pendekatan kualitatif yang dipergunakan untuk mendapatkan data atau informasi yang bersifat alami yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai manajer maka peneliti akan memposisikan informan sebagai teman atau subyek dan bukan semata-mata menjadi objek penelitian.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan gabungan/ triangulasi (Sugiyono, 2010). Maka dalam penelitian ini, peneliti melakukan teknik pengumpulan data melalui tiga hal, yaitu 1) observasi; 2) Wawancara; dan 3) Dokumen.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu rekaman, pedoman wawancara dan lainnya yang berhubungan dengan pengumpulan data yang diperlukan. Sebagaimana yang diungkapkan Sugiono (2010), bahwa dalam penelitian kualitatif instrumen kunci adalah peneliti sendiri.

### **4. Teknik Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa data kualitatif. Analisis kualitatif dari data yang terkumpul diolah sesuai urutan data dan mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, lalu akan dibentuk dalam satuan uraian dasar (Moleong, 2012). Selanjutnya penganalisaan data dilakukan mulai dari proses pengumpulan data secara keseluruhan, selanjutnya dilakukan pengecekan kembali dan mencocokkan data yang diperoleh, disistimasiakan, diinterpretasi secara logis demi keakuratan data yang diperoleh melalui tindakan.

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data sebelum lapangan bersumber pada studi pendahulu, data sekunder atau fokus penelitian yang bersifat sementara. Penelitian ini menggunakan analisis data model (Miles

and Huberman,1992), yang menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sampai datanya jenuh. Adapun aktivitas dalam analisis data yaitu dengan data reduksi, data penyajian dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **5. Keabsahan Data**

Pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif menggunakan teknik triangulasi yang digunakan untuk pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar itu untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data tersebut. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan sumber lainnya. Adapun pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif (Moleong, 2012).

## **D. HASIL PENELITIAN**

### **1. Peran Kepala Sekolah SMA YKHS Sebagai Pemberdaya SDM Tenaga pendidik. Dan Kependidikan.**

Kepemimpinan kepala sekolah agar berjalan dengan efektif dan dapat meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya diperlukan kemampuan untuk mengelola potensi sumber daya yang ada disekolah dengan baik. Kepala sekolah memberdayakan sumber daya yang ada dengan mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya. Fungsi kepala sekolah sebagai manajer di sekolah mengelola sekolah mulai dari perencanaan program kerja sekolah, mengelola dan mendaya gunakan Sumber Daya Manusia (SDM) ataupun sarana prasarana yang ada, melaksanakan program yang telah dirancang bersama, mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan program sekolah.

Kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR klampis bangkalan menyusun rencana kegiatan sekolah setiap awal tahun pelajaran melalui kegiatan Rapat Kerja (RAKER). Dalam pelaksanaan RAKER, kepala sekolah melibatkan semua tenaga pendidik dan kependidikan yang ada. Pelaksanaan program kerja relatif dapat terealisasi dengan baik, hal itu sebagaimana disampaikan oleh kepala SMA YKHS dan SMA

DARUL MUNIR Klampis Bangkalan dan berdasarkan pengamatan peneliti sebagai berikut:

Program sekolah dirancang oleh kepala sekolah dan semua guru melalui kegiatan RAKER diawal tahun pelajaran. Pada acara RAKER tersebut direncanakan program peningkatan mutu sekolah. Program tersebut kemudian dilaksanakan dengan baik, dipantau, dan dievaluasi secara rutin. Se jauh ini program yang ada berjalan dengan baik (KSSMAYKHS/03/03/19).

Program sekolah dilakukan pada saat Rapat Kerja diawal tahun, termasuk di dalam rapat kerja direncanakan program peningkatan Prestasi Akademik dan Non Akademik (KSSMADM/14/03/19).

Berdasarkan hasil wawancara dan kajian data pada dokumen Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) SMA YKHS dan laporan hasil RAKER SMA DARUL MUNIR yang dilakukan peneliti, peran kepala SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR Klampis Bangkalan dalam perencanaan sekolah adalah memberdayakan pendidik untuk berperan aktif merancang program sekolah. Kegiatan tersebut dilakukan melalui forum rapat kerja (RAKER) yang dilakukan tiap awal tahun pelajaran.

Kepala sekolah sebagai pemberdaya (SDM) juga mengkoordinasikan dan melaksanakan program yang telah dibuat bersama-sama pendidik untuk melihat sejauh mana tenaga pendidik memiliki potensi dalam mendidik. Dalam pelaksanaan program sekolah, kepala SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR Klampis Bangkalan menugaskan secara khusus kepada staffnya bahkan kepala sekolah sendiri yang mengawal pelaksanaan program yang ada dengan membentuk struktur organisasi sekolah yang ada didalamnya ada penanggung jawab terhadap program sekolah. Hal tersebut disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Kepala sekolah memberikan surat keputusan (SK) secara khusus kepada guru-guru yang bertugas mengawal program sekolah. Kepala sekolah melibatkan secara langsung guru-guru dalam kegiatan peningkatan mutu sekolah melalui program-program sekolah yang telah dirancang bersama-sama (G/20/03/2018).

Mengamati struktur organisasi sekolah dan surat keputusan (SK) kepala sekolah tentang susunan tim yang mengawal program sekolah di SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR Klampis bangkalan menunjukan bahwa kepala sekolah menugaskan guru yang lain untuk membantu mengawal peningkatan

program sekolah. Berdasarkan dokumen sekolah ditemukan fakta bahwa ada beberapa program sekolah SMA YKHS sudah mencapai tingkat Provinsi. Data wawancara dan dokumen itu menggambarkan bahwa kepala SMA YKHS sebagai pemberdaya dalam menjalankan program sekolah berperan aktif dalam mengikutsertakan SDM yang ada (Guru) dalam ajang peningkatan program sekolah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala SMA YKHS memotivasi SDM yang ada untuk aktif mengikuti ajang peningkatan mutu sekolah.

Cara kepala sekolah SMA DARUL MUNIR mengelola SDM yang ada untuk bersama-sama meningkatkan program sekolah adalah selain memberikan motivasi, kepala sekolah mengikutkan guru-guru dalam pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mendidik siswa. Kepala SMA DARUL MUNIR juga membentuk Kelompok Kerja Guru (KKG) dan juga musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) untuk saling mengisi materi diantara guru dan menentukan kordinator tim juga dibentuk dari KKG secara periodik dengan pembagian job deskripsi yang jelas. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kordinator kurikulum dan mutu SMA DARUL MUNIR dan berdasarkan pengamatan peneliti sebagai berikut :

Cara kepala sekolah mengelola SDM yang ada untuk bersama-sama meningkatkan mutu sekolah adalah kepala sekolah membentuk KKG dan MGMP untuk saling mengisi materi diantara guru dan menentukan kordinator tim juga dibentuk dari KKG secara periodik dengan pembagian job deskripsi yang jelas biar guru terbiasa aktif (WKSMAADM20/15/03/2019).

Kepala SMA DM melakukan pengelolaan kegiatan kesiswaan terkait dengan peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah membentuk kordinator kesiswaan untuk mengontrol kegiatan pembinaan akademik dan ekstrakurikuler untuk non akademik.

Kepala SMA YKHS berupaya memfasilitasi sarana dan prasarana pendukung program peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah juga mendorong guru-guru untuk mengefektifkan penggunaan sarana prasarana yang ada untuk meningkatkan mutu sekolah melalui proses peningkatan prestasi sekolah. Hal ini terlihat secara langsung oleh peneliti terkait sarana pendukung yang ada, dokumen sarana prasarana.



Kepala SMA YKHS sebagai pemberdaya juga berperan penting dalam merencanakan dan mengawal keuangan dalam penganggaran kegiatan sekolah. Kepala Kedua sekolah tersebut berperan dalam strategi mewujudkan iklim KBM yang semangat dan berprestasi dengan cara melakukan kegiatan pelatihan, aktif dalam MGMP agar guru juga semakin termotivasi untuk berprestasi dalam mendidik.

Kepala SMA YKHS melakukan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan disekolah. Upaya pengawasan pelaksanaan program tersebut dilakukan dengan bertanya tentang perkembangan kemampuan pembinaan kepada kaur kesiswaan dan kaur kurikulum. Guru Pembina juga diminta melaporkan perkembangan belajar hasil belajar siswa binaan dan hasil kegiatan. Hal ini juga disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Ada target masing-masing bidang diawal tahun pelajaran dan dimonitor secara rutin melalui tiap bulan. kontrol melibatkan kaur kesiswaan dan kurikulum. Cara lain yang dilakukan kepala sekolah dalam pengawasan terkait program sekolah dengan bertanya secara langsung atau guru melaporkan progres dari program yang dijalankan (WKSMA YKHS/21/03/2019).

Kepala SMA DARUL MUNIR dalam melakukan pengawasan terkait peningkatan program sekolah dibantu oleh kordinator kurikulum. Bentuk pengawasan yang dilakukan antara lain melakukan supervisi dan pemantauan kegiatan pembinaan program, rapat kordinasi, dan rapat evaluasi program pembinaan prestasi disekolah.

Kepala sekolah bersama-sama dengan kordinator melakukan pengawasan (monitoring) terkait program peningkatan mutu sekolah pada sekolah, mengevaluasi dengan sering mengadakan rapat kordinasi dan evaluasi.

## 2. Faktor Pendukung Keberhasilan Kepala SMA YKHS

Menurut kepala SMA YKHS yang menjadi pendukung keberhasilan dalam menjalankan program sekolah ada 2 faktor, adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang menjadi daya dukung utama adalah kebersamaan guru-guru untuk mengoptimalkan tanggung jawab dan potensi yang dimiliki masing-masing guru dan keinginannya yang ikhlas untuk menjalankan program sekolah. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi penyokong keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah adalah dukungan dari komite sekolah

dan wali murid SMA YKHS. Hal ini sebagaimana disampaikan responden berikut:

Faktor keberhasilan menjalankan program sekolah di SMA YKHS adalah kebersamaan guru-guru dalam mengoptimalkan tanggung jawab dan kelebihan potensi yang dimilikinya dan keikhlasan guru-guru untuk mau menjalankan program sekolah. Faktor pendukung eksternalnya dukungan dari komite sekolah dan orang tua wali murid (KSSMAYKHS1/23/003/2019).

Bentuk dukungan dari guru adalah keterlibatan mulai merancang program sekolah dan melaksanakan program yang telah dibuat. Sementara bentuk dukungan dari komite sekolah dan wali murid adalah berupa pendanaan kegiatan, saran, motivasi untuk program atau pelatihan yang dijalankan.

Menurut kepala SMA DARUL MUNIR, faktor yang menjadi pendukung keberhasilan kepemimpinan kepala SMA DM sebagai pemberdaya adalah semangat guru dalam mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Sedangkan faktor pendukung eksternal adalah dukungan wali murid baik secara moral dan material, komite sekolah, pemerintah (Kepala UPTD Pendidikan Kecamatan, Kepala Kementerian Agama ).Hal ini sebagaimana disampaikan responden berikut:

Dalam mengelola sekolah ini untuk menjalankan program sekolah agar dapat meningkatkan mutu sekolah, faktor yang mendukung capaian tersebut adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah semangat dari SDM dalam mengoptimalkan kelebihan yang dimiliki dan adapun faktor eksternal adalah dukungan dari wali murid, komite sekolah dan dinas terkait (KSSMADM/25/03/2019).

Berdasarkan hasil wawancara dan tela'ah dokumen di SMA DARUL MUNIR terlihat bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru-guru agar potensinya terasah untuk meningkatkan mutu sekolah adalah dengan aktif mengikutsertakan guru-guru mengikuti pelatihan, workshop, pembinaan internal disekolah maupun diluar sekolah. Hal ini sebagaimana disampaikan responden berikut:

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dalam rangka meningkatkan kualitas guru dan siswa disekolah adalah mengikutsertakan guru-guru dalam mengikuti pelatihan, workshop baik di internal sekolah maupun diluar sekolah (KSSMADM/25/08/2019).

Kepala sekolah juga akan melakukan penegasan agar guru selalu meningkatkan kualitas masing-masing dalam mengikuti pelatihan sehingga nantinya dalam proses belajar mengajar memperoleh hasil semaksimal mungkin. Kegiatan ini untuk melatih guru agar bisa menguasai pembelajaran dengan baik.

### 3. Masalah Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Pemberdaya Di SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR Klampis Bangkalan

Upaya sekolah melaksanakan program sekolah tidak semuanya berjalan dengan lancar, tetapi dalam pelaksanaannya terkadang menemukan kendala-kendala. Kendala internal dalam peningkatan mutu sekolah di SMA YKHA adalah motivasi diri guru. Hal tersebut disampaikan oleh kepala SMA YKHS sebagai berikut:

Faktor internal disekolah yang menjadi kendala dalam meningkatkan mutu SDM adalah motivasi diri guru. Keinginan sekolah selalu mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, wokshop tetapi karena kendala internalnya adalah motivasi diri guru. guru terkadang jenuh mengikuti kegiatan pelatihan (KSSMA/25/03/019).

Sementara faktor eksternal yang menjadi kendala dalam meningkatkan mutu sekolah adalah kesadaran wali murid. Wali murid terkadang kurang mendukung program yang di adakan oleh sekolah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Faktor eksternal disekolah yang menjadi kendala adalah wali murid. Wali murid tidak semuanya sepakat terhadap semua perogram sekolah yang melibatkan kegiatan para guru dengan (KSSMA/25/03/2019).

Adapun kendala internal yang terjadi di SMADARUL MUNIR dalam program peningkatan mutu sekolah adalah keterbatasan waktu dari guru-guru untuk mengikuti pelatihan, tidak semua guru mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap pembinaan dan pelatihan untuk meningkatkan potensinya. Faktor internal disekolah yang menjadi kendala adalah keterbatasan waktu, kepedulian SDM. Waktu yang padat dikelas dan aktivitas lain disekolah sehingga pembinaan tidak berjalan dengan baik. Terkadang juga ada beberapa SDM yang kurang peduli. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Faktor internal di sekolah yang menbjadi kendala dalam menjalankan program sekolah adalah keterbatasan waktu dan kepedulian SDM. Waktu yang padat

dikelas dan aktivitas lain disekolah sehingga pembinaan dan pelatihan tidak berjalan dengan baik (KSSMA/25/03/2019).

Sedangkan kendala eksternal yang terjadi di SMA DARUL MUNIR dalam peningkatan mutu sekolah adalah terkadang teknis pelaksanaan kegiatan pelatihan. Kegiatan MGMP dan kegiatan yang lain tidak terstruktur. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Faktor eksternal di sekolah yang menjadi kendala adalah terkadang teknis pelaksanaan kegiatan pelatihan dan kegiatan MGMP tidak terstruktur sehingga para guru kurang begitu semangat untuk mengikutinya(KSMIN2/21/08/2017).

Keadaan tersebut sangat membuat sekolah merasa bahwa ada hal yang tidak baik dalam proses pelatihan tersebut. Keadaan demikian juga terkadang membuat sekolah sendiri tidak begitu antusias dalam kegiatan – kegiatan yang lain.

#### 4. Upaya Kepala Sekolah Sebagai Dalam Mengatasi Masalah Pemberdayaan SDM Tenaga Pendidik DI Sekolah SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR

Kendala yang dihadapi sekolah menuntut kepala sekolah melakukan upaya mengatasi kendala tersebut. Upaya yang dilakukan oleh kepala SMA YKHS untuk mengatasi masalah internal, khususnya motivasi guru, kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan kegiatan pembinaan dan pelatihan guru. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Strategi yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala internal adalah dengan mengkomunikasikan kepada guru terkait masalah rendahnya motivasi guru untuk kegiatan bina prestasi guru. Untuk mengatasi kejenuhan guru dalam pembinaan dan pelatihan, maka guru diberikan motivasi dan akan di fasilitasi (KSSMA/25/03/2019).

Sementara upaya yang dilakukan oleh kepala SMA YKHS untuk mengatasi masalah eksternal adalah mengkomunikasikan program pembinaan kepada wali murid. Melakukan tindakan persuasif kepada wali murid dengan memberikan pengertian akan pentingnya mengikuti kegiatan pembinaan dan pelatihan prestasi untuk guru . Hal ini sebagaimana disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala eksternal adalah mengkomunikasikan program pembinaan kepada wali murid. Melakukan tindakan persuasif kepada wali murid dengan memberikan pengertian akan

pentingnya mengikuti kegiatan pembinaan dan pelatihan prestasi untuk para guru (KSSMAYKHS/25/03/2019).

Kepala SMA DARUL MUNIR dalam mencari dan melakukan solusi atas kendala internal melakukan upaya antara lain mengkomunikasikan kepada guru-guru yang terlibat dalam pembinaan dan pelatihan untuk lebih aktif melakukan kegiatan pembinaan dan pelatihan, mengajak berkomunikasi secara persuasif kepada guru betapa pentingnya pengembangan SDM. Dan guru yang kurang peduli terhadap pembinaan dan pelatihan dan mengkomunikasikan kegiatan ke wali murid beserta pembiayaan yang diperlukan untuk kegiatan peningkatan prestasi khususnya kegiatan yang membutuhkan biaya tinggi terkait lokasi kegiatan dan sarana yang dibutuhkan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala internal adalah mengkomunikasikan kepada guru-guru yang terlibat dalam pembinaan untuk lebih aktif melakukan kegiatan pembinaan kepada guru. Kepala sekolah mengajak bicara kepada guru atau SDM yang ada terkait pembinaan yang dilakukan kalau ada kendala. Mengkomunikasikan pembiayaan yang diperlukan untuk kegiatan (KSSMADM/25/03/2019).

Sedangkan upaya yang dilakukan kepala SMA DARUL MUNIR dalam mengatasi kendala eksternal dalam peningkatan mutu sekolah adalah mengkomunikasikan secara persuasif terkait mekanisme kegiatan peningkatan prestasi yang diadakan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh responden sebagai berikut:

Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala eksternal adalah kepala sekolah menyampaikan ke UPTD atau Kementerian Agama, agar selalu ada jadwal terstruktur untuk mengadakan kegiatan pelatihan agar guru siap antusias untuk mengikutinya (KSSMADM/25/03/2019).

Hal tersebut sangat penting untuk disampaikan agar tidak sekedar membuat acara tanpa ada komunikasi terlebih dahulu Kepala sekolah harus mengupayakan semaksimal mungkin agar bisa mewadahi kemampuan guru dengan mengikuti kegiatan pelatihan untuk mengetahui kemampuan setiap guru yang lebih baik.

## 5. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di SMA YKHS menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemberdaya adalah melakukan perencanaan yang baik terhadap program sekolah. Penyusunan rencana kegiatan sekolah dilakukan setiap awal tahun pelajaran melalui kegiatan rapat kerja (RAKER). Dalam pelaksanaan RAKER, kepala sekolah melibatkan semua tenaga pendidik yang meliputi pembinaan, pelatihan, workshop, dan MGMP.

Kepala sekolah yang profesional adalah seorang manajer yang terus menerus melakukan perencanaan yang baik, kemudian berusaha mengaktualisasi rencana tersebut dengan memanfaatkan potensi yang ada, setelah itu melakukan evaluasi atas kebijakan atau rencana yang telah terealisasi (Sabirin, 2012).

Kepala sekolah sebagai pemberdaya juga mengkoordinasikan dan melaksanakan program yang telah dibuat bersama pendidik. Dalam pelaksanaan program, kepala SMA YKHS menugaskan secara khusus kepada stafnya untuk membantu dan mengawal pelaksanaan program yang ada dengan membentuk struktur organisasi yang didalamnya ada penanggung jawab terhadap peningkatan mutu sekolah.

Kepala sekolah SMA YKHS melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan. Upaya pengawasan pelaksanaan program tersebut dilaksanakan dengan mengamati dan bertanya perkembangan dari program yang telah dijalankan. Tim yang menjalankan program juga diminta untuk melaporkan perkembangan program yang telah dijalankan.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah merupakan seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2008).

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertanggung jawab menciptakan lingkungan belajar yang kondusif untuk mengembangkan potensi guru, karyawan

dan siswa secara seoptimal mungkin. Dalam lingkungan seperti itu, para guru, karyawan termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti itu memberi ruang untuk saling belajar melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi diri sepenuhnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berada dibarisan paling depan dalam hal peneladanan, memotivasi dan pemberdayaan (Ramadoni, 2014).

Pengelolaan sekolah oleh kepala SMA YKHS tersebut sesuai dengan Standar Kompetensi Manajerial sebagaimana diamanahkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah. Pada standar kompetensi manajerial seorang kepala sekolah harus mampu menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, pengembangan kapasitas siswa, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah, melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

Kemanajeraan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena manajer memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kemanajeraan (Triyanto, 2013). Kegiatan manajer adalah mendorong bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat dan kepercayaan (Raihani, 2011).

Menurut kepala SMA YKHS, faktor yang menjadi pendukung keberhasilan peningkatan mutu sekolah ada dua faktor, adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah kebersamaan guru-guru untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki masing-masing guru dan keinginannya



untuk terus mau berubah menjadi lebih baik, secara pribadi maupun secara kelompok demi meningkatnya mutu sekolah. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan wali murid SMA YKHS atas program-program yang dijalankan oleh SMA YKHS. Bentuk dukungan dari guru adalah keterlibatannya mulai merancang program dan melaksanakan program yang sudah dibuat. Sementara bentuk dukungan dari wali murid adalah berupa saran, motivasi.

Sekolah ideal merupakan sekolah yang bersuasana kondusif dan memungkinkan siswa untuk dapat mengembangkan seluruh potensi dirinya sehingga banyak memperoleh prestasi. Sekolah yang mempunyai banyak prestasi tentu dipimpin oleh kepala sekolah yang mempunyai komitmen kuat untuk meningkatkan potensi sumber daya yang ada disekolahnya. Keupayaan kepala sekolah mempengaruhi guru-guru dalam menjalankan tugas dan membuat perubahan-perubahan secara sukarela adalah faktor terpenting terhadap peningkatan mutu sekolah (Sudarwati, 2009).

Upaya sekolah melaksanakan program sekolah tidak semuanya berjalan dengan lancar, tetapi dalam pelaksanaannya terkadang menemukan kendala-kendala. Kendala yang dihadapi sekolah menuntut kepala sekolah melakukan upaya untuk mengatasi kendala tersebut. Upaya yang dilakukan kepala SMA YKHS sebagai untuk mengatasi kendala internal terkait kendala motivasi guru, kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan proses kegiatan pembinaan dan pelatihan guru. Upaya yang dilakukan oleh kepala SMA YKHS Timur dalam mengatasi kendala eksternal adalah mengkomunikasikan program pembinaan dan pelatihan prestasi kepada wali murid. Melakukan tindakan persuasif kepada wali murid dengan memberi pengertian akan pentingnya kegiatan tersebut.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala SMA YKHS tersebut menunjukkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kriteria kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu: 1) memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar, dan produktif; 2) menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan; 3) menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah; 4) menerapkan

prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai disekolah; 5) bekerja dengan tim manajemen, dan 6) mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2007).

Sementara itu, peran kepala SMA DARUL MUNIR sebagai manajer antara lain kepala sekolah merencanakan program sekolah. Kepala SMA DM telah mengelola dan mengembangkan sekolah berdasarkan program sekolah yang telah dibuat bersama dewan guru tersebut. Upaya mengelola sekolah dilakukan dengan cara bersama para guru dan pegawai merencanakan dan menjalankan program sekolah, memantau program dan mengevaluasi program. Kepala sekolah juga memberikan motivasi kepada siswa, guru dan wali murid untuk terlibat aktif terhadap pelaksanaan program sekolah. Kepala sekolah menugaskan secara khusus kepada guru untuk mengikuti program sekolah yang sudah direncanakan.

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk: 1) mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif; 2) memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan 3) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Amiruddin, 2012).

Pengelolaan sekolah yang dilakukan oleh kepala SMA DM dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajerial yang sesuai dengan tugas dan wewenang kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Menurut Fattah dan Ali (2008), tugas dan wewenang kepala sekolah dalam konteks MBS sebagai berikut: 1) pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya sekolah; 2) pengembangan strategi MBS sesuai dengan visi, misi dan tujuan pengembangan sekolah; 3) menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah; 4) mencari dan mengupayakan sumber-sumber dana untuk pembiayaan sekolah, dan 5) mengupayakan pelibatan *stakeholder* dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan kinerja sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Pelaksanaan pengawasan terkait program sekolah SMA DM, kepala sekolah dibantu oleh koordinator kurikulum. Bentuk monitoring yang dilakukan

antara lain melakukan supervisi dan pemantauan kegiatan pembinaan-pembinaan, rapat koordinasi, dan rapat evaluasi program disekolah.

Faktor yang mendukung keberhasilan SMA DM, ada 2 (dua) faktor adalah, faktor internal dan faktor eksternal. Adapun dukungan dari faktor internal adalah semangat guru dalam mengembangkan dan mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan wali murid baik secara moral dan material, komite sekolah dan pemerintah.

Program sekolah yang sudah direncanakan dan diatur oleh kepala sekolah dan jajarannya terkadang menemui kendala baik kendala internal maupun kendala eksternal. Untuk mengatasi kendala tersebut kepala SMA DM, melakukan upaya antara lain mengkomunikasikan kepada guru-guru yang terlibat dalam pembinaan untuk lebih aktif melakukan kegiatan pembinaan dan pelatihan, mengajak berkomunikasi secara persuasif kepada guru tentang pemberdayaan SDM. yang kurang peduli terhadap pembinaan dan pelatihan potensi guru dan mengkomunikasikan pembiayaan yang diperlukan untuk kegiatan peningkatan yang berdasarkan program yang telah direncanakan.

Kepala SMA DM mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh *stakeholder* sebagai upaya untuk mengatasi kendala-kendala peningkatan program sekolah untuk meningkatkan potensi guru. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber dana yang tersedia dan dapat digali dari masyarakat dan orang tua untuk keberhasilan pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah (Amiruddin, 2012).

Aktor pengembangan sekolah bermutu dan budaya partisipasi *stakeholder* adalah kepala sekolah dengan memfokuskan pada pengembangan potensi-potensi yang dimiliki oleh *stakeholder* internal dan eksternal dengan menyediakan ruang dan budaya yang kondusif bagi pertumbuhan motivasi intrinsik. Kepala sekolah cukup memahami bahwa setiap individu sebagai modal sosial untuk pencapaian tujuan lembaga. Ia juga banyak memberikan contoh, model, fasilitas dan penyediaan sarana prasarana sehingga mereka enjoy dalam memaksimalkan potensi yang dimilikinya untuk akselerasi pencapaian mutu akademik dan mutu non akademik (Kholis Nur, Zamroni, Sumarno 2014).

## E. SIMPULAN

Berdasarkan paparan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat di simpulkan sebagai berikut:

1. Peran kepala SMA YKHS Dan SMA Darul Munir 1) Melibatkan guru dan pegawai dalam pengelolaan program sekolah. 2) Melakukan pengelolaan kurikulum. 3) Mewujudkan iklim belajar dan berprestasi yang kondusif. 4) Mengikutkan guru-guru dalam pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya. 5) Berperan aktif dalam mengikutsertakan SDM yang ada dalam ajang prestasi sekolah. 6) Memfasilitasi sarana dan prasarana pendukung kegiatan sekolah. 7) Merencanakan penganggaran. 8) Melakukan kegiatan pengelolaan kesiswaan. 9) Menugaskan secara khusus guru-guru untuk mengawal program, dan 10) Melakukan pengawasan.
2. Faktor pendukung bagi keberhasilan kepala SMA YKHS dan SMA DARUL MUNIR sebagai pemberdaya adalah kebersamaan guru-guru untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan keinginnan yang ikhlas untuk menjalankan program sekolah yang telah direncanakan bersama-sama dan dukungan wali murid yang kuat pada program yang telah dijalankan oleh sekolah untuk meningkatkan potensi guru
3. Kendala yang dihadapi kepala SMA YKHS dan SMA DM sebagai pemberdaya adalah keterbatasan waktu dari guru-guru untuk melakukan atau menjalankan program yang di berikan oleh sekolah dengan semaksimal mungkin seperti program pembinaan prestasi, pelatihan, MGMP. DAN pendanaan yang terbatas dan motivasi, kemaun dari diri guru. Sementara kendala eksternalnya adalah kesadaran wali murid akan program sekolah untuk guru tersebut.
4. Upaya yang dilakukan kepala SMA YKHS dan SMA DM. sebagai manajer dalam meningkatkan mutu sekolah untuk mengatasi kendala adalah mengkomunikasikan kepada guru-guru untuk lebih aktif melakukan atau menjalankan program yang telah direncanakan seperti pembinaan pelatihan prestasi, mengajak komunikasi secara persuasif kepada guru-guru dan mengkomunikasikan kegiatan ke wali murid tentang program

yang direncanakan. Terkait Kendala motivasi guru, kepala sekolah motivasi kepada guru untuk lebih aktif dalam kegiatan pembinaan dan pelatihan prestasi. Dan metode- metode yang di terapkan lembaga dalam pemberdayaan tenaga pendidik dan kependidikan melalui pelatihan dan pengembangan sudah sesuai teori maka dalam pelaksanaanya dapat berjalan dengan baik.

#### **D. SARAN**

1. Agar dapat meningkatkan karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja yang tinggi. Pemberdayaan SDM yang harus lebih di optimalkan. Dengan memberikan motivasi dalam bentuk materi dan promosi jabatan dimana lembaga pendidikan perlu melakukan strategi lain yaitu dengan pemberian tunjangan finansial yang memiliki integritas yang baik
2. Program pemberdayaan yang bersifat teknis keseharian sebaiknya tidak usah menunggu perogram yang di selenggarakan dinas pendidikan sebaiknya di selenggarakan sendiri agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan caranya sendiri

## RUJUKAN

- Abbas, S. (2009). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Aliansyah. (2013). *Strategi Kepala Madrasah Sebagai Manager dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Program Megister Administrasi Pendidikan FKIP, UNTAN Pontianak.
- Arikunto. (2012). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aufa. (2016). Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Ma'arif Giriloyo Bantul Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Madrasah, Vol. 1, No. 2, November 2016*.
- Bafadal, Ilham. (2006). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: PT. Bumi Askara.
- Darwis Sasmedi, Widyaishwara. (2015). *Kemanageran Sekolah Yang Efektif. Artikel E-Buletin Edisi April 2015 ISSN. 2355-3189*.
- Fatmasari. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa Pada Gugus Sekolah Dasar Kecamatan Kebayakan Kabupaten Aceh Tengah. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA, Vol. XIV, No. 2*.
- Iskandar, A. (2013). Pengaruh Pemberdayaan Guru Oleh Kepala Sekolah dan Kemitraan Bidang Akademik Antar Sekolah Terhadap Prestasi Sekolah Pada SD di Wilayah UPTD Pendidikan Kecamatan Gunung Tanjung. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan, Vol.1, No 3*.
- Jahiriansyah. (2014). Peran Kepala Sekolah Sebagai Pendidik Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru. *Jurnal Pendidikan Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak*.
- Jamali, A. (2013). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motyivasi guru, terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol.1, No 1*.

- Karina Purwanti, Murniati A.R.& Yuarizal. (2014). Kemanageran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pada SMP Negeri 2 Simeulue Timur. *Jurnal Ilmiah Didaktika Februari 2014 Vol.XIV, No.2*
- Listyasari, E. (2013). Pengaruh Kemanageran Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa di SMA Negeri Sekota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan, Vol.1, No 1.*
- Moleong. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya
- Mahardhani, A. J. (2015). Kepemimpinan Ideal Kepala Sekolah. *Jurnal Dimensi Pendidikan Dan Pembelajaran.*
- Maulana, S. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Mutu Layanan Pendidikan Terhadap Prestasi Sekolah (Studi pada SMK Sekota Banjar). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan Vol.1, No 4.*
- Mukhid, A. (2007). Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Pembelajaran Yang Tepat. *Journal Tadris.*
- Mustofa. (2007). Upaya Pengembangan Profesionalisme guru di Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan.*
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muflihini. (2008). Kemanageran Pendidikan: Tinjauan Terhadap Teori Sifat dan Tingkah Laku. *Jurnal INSANIA Vol.13, No 1.*
- Nurasiah, Murniati AR, Cut Zahri Harun. (2015). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu di SD Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Vol. 3, No. 3.*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Bandung: Citra Umbara.
- Puspitasari, D. (2013). Kontribusi Gaya Kemanageran Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama UPT Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara Vol. 2, No 1.

- Rahman. (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint
- Roslina Septiana, Ngadiman, Elvia Ivada. (2013). Pengaruh Kemanageran Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari. *Jurnal Pendidikan UNS*, Vol. 2, No 1
- Saudarya, Y. (2009). Dimensi Kemanageran Kepala Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dasar Vol. 12*, No 12.
- Sholeh, M. (2007). *Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru*. Pelangi Pendidikan. (Online). Diakses 2 mei 2017 dari (<http://pelangi-pendidikan.com.mhtml>).
- Soepardi. (1998). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Taswilin, W. (2014). Pengaruh Budaya Kerja Guru dan Managemen Sarana Prasarana Terhadap Prestasi Siswa. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan Vol.2*, No 4.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara
- Yusnidar. (2014). Kemanageran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA Vol. XIV*, No 2.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kemanageran Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Zulkifli. (2014). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Professional Guru Pada SMA Negeri 1 Peukan Bada Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. XIV*, No. 2.